

联合
推荐

管理大师肯·布兰佳
畅销书《鱼》作者约翰·克里斯坦森

是什么让迪士尼具有**超凡的魔力**，成为享誉全球的娱乐王国？
看全球**顶级迪士尼研究专家**揭示沃尔特的管理传奇

迪士尼的魔法

迪士尼4大制胜秘诀

美

比尔·卡波达戈利 (Bill Capodagli)
林恩·杰克逊 (Lynn Jackson)

著

任小红◎译



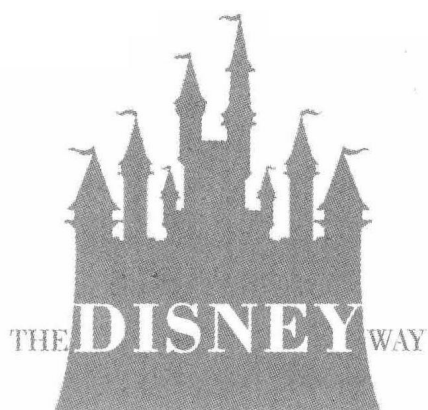
Harnessing the Management

THE DISNEY WAY

Secrets of Disney in Your Company



中国人民大学出版社
China Renmin University Press



迪士尼的魔法

[美] 比尔·卡波达戈利 (Bill Capodagli) 著
林恩·杰克逊 (Lynn Jackson)

任小红◎译

图书在版编目 (CIP) 数据

迪士尼的魔法 / (美) 卡波达戈利, (美) 杰克逊著; 任小红译. —北京: 中国人民大学出版社, 2011

ISBN 978-7-300-13734-6

I. ①迪… II. ①卡… ②杰… ③任… III. ①电影业—企业管理—经验—美国
IV. ①J997.12

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 090087 号

迪士尼的魔法

[美] 比尔·卡波达戈利 著
林恩·杰克逊

任小红 译

Dishini de Mofa

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街31号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 [http:// www. crup. com. cn](http://www.crup.com.cn)

[http:// www. ttrnet. com](http://www.ttrnet.com) (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京京北印刷有限公司

规 格 170 mm × 230 mm 16开本

版 次 2011 年 6 月第 1 版

印 张 17 插页2

印 次 2011 年 6 月第 1 次印刷

字 数 285 000

定 价 49.80 元

版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换

成就商业阶层事业与生活的梦想



成就商业阶层事业与生活的梦想

常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年以前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008年以后的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

★ 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？

★ 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？

★ 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？

★ 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

一 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。**时间才是读者付出的最大阅读成本。**

阅读的时间成本=选择图书所花费的时间+阅读图书所花费的时间+误读图书所浪费的时间

二 选择合适的图书类别

目前市场上的**图书来源**可以分为**两大类，五小类**：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国实际结合较弱，这其中包括三小类：

a) 教科书：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b) 专业书：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



c) 大众书：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。

2. 本土图书：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：



a) “著”作：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。

b) “编著”图书：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

老 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，**应用于自己的工作和生活**，获得品质的**改善和提升**，由此，油然而生一种无限的**满足感**。

业绩的增长

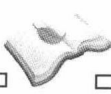


一张电影票

职位的晋升



收益



花费



一顿麦当劳

工资的晋级



一本书



一次打车费

更好的生活条件



两公斤肉

推荐序

让梦想变为现实

约翰·克里斯坦森
游乐场主管，《鱼》的合著者

我还记得以前每个星期天的晚上我多么激动——马上就能端着烧烤起司三明治和番茄汤坐在电视旁，等着心爱的节目上演了。

终于开始了。美丽的城堡呈现在荧屏上，廷克·贝尔挥舞着她的小魔棒，“仙尘”落地，《迪士尼奇妙世界》开始了。噢！这一切感觉就像发生在昨晚一样。对我来说，往事已经过去40余年了，但是，每次体验迪士尼的神奇都依然让我雀跃不已。

到底有什么魔法？我又想知道又不太想知道，想知道是因为好奇，而不想知道是因为希望能一直把这种神奇的感觉保持下去。就像魔术节目一样，我们总是又想知道到底是怎么回事儿，又不太愿意破解魔术的秘密。比尔和林恩揭开了帷幕，让我们大家洞悉迪士尼的奇妙世界。

数年前，迪士尼对想象力和奋斗的标准鼓舞着我，“仙尘术”深入我心，由此，我发现了“鱼”的哲理——一系列的惯例，这种哲理体现了沃尔特·迪士尼与世人分享的种种理想。现在，比尔和林恩将这些理想和惯例应用于实际，任何一个梦想家都可以从中汲取营养，为自己所用。

我们对迪士尼的秘诀都有所耳闻：他们管顾客叫“客人”；管主题公园叫“节目”；管幕后工作叫“后台”。但是，比尔和林恩跟我们分享的魔法远不止这些，他们阐释了沃尔特的根本理念：“我拥有梦想，我用信念检验梦想。我敢于冒险，我实现理想而使梦想成真：梦想、信念、勇气、行动。”

迪士尼公司数年来历经变革，到现在依然在变革中发展，但是，不管公司怎么变，引导伟大梦想的方针永远都不曾变，那就是沃尔特的价值观和信念。没几个人有机会看到魔术幕后的秘密，然而，本书对这些指导理念的探索可以为我们很多人解密释疑。

在本书中，比尔和林恩给出了“梦想、信念、勇气、行动”信条的实际应用案例，告诉你这些信条不仅在遍布世界各地的迪士尼生机盎然，在精彩纷呈的各家公司

也生机勃勃，比如芝士蛋糕工厂、男人衣仓、四季酒店等给你带来的奇妙体验。

沃尔特送给这个世界诸多厚礼——胸怀大志、坚持梦想、敢于冒险、付诸行动，你也可以在梦想中分享这些馈赠。

让自己梦想成真！

前言

彼得·德鲁克曾说过：“要是你看到成功的事业，那必然是有人曾做出过勇敢的决策。”那些成功人士不畏路途艰难险阻，勇敢向前，他们心中都有个指南针为他们指引航向：内心坚守的价值观让他们目标明确，引导他们取得实实在在的成效。伟大的故事讲述者、创新者沃尔特·迪士尼就有这么一个指南针，由此才确立了令人垂涎的王国。他的四步其实非常简单：

- 超越当下境界的梦想；
- 坚定对价值观的信念；
- 敢于标新立异的勇气；
- 然后二话不说，马上行动起来：梦想、信念、勇气、行动。

过去十年，我们和《迪士尼的魔法》鼓舞着成千上万的领导们、雇员们和学习者，引导他们采用这四项基本原则——沃尔特的成功公式。《迪士尼的魔法》一书被《财富》誉为“年度最佳商务图书”和“如此有益，看了这本书，你可以边工作边吹口哨了”。本书被译成八种语言，其魔力畅行在无数个人、团队和公司中。

《迪士尼的魔法》依然持续畅销，有《洛杉矶时报》为证：“迪士尼语录中仍有魔法存在。”

我们曾介绍过许多成功企业与众不同的故事，揭开这些企业成功的面纱。你会看到被引为典型的这七家企业如何以独特的方法实践沃尔特·迪士尼“梦想、信念、勇气、行动”这四项准则。这些玩家有的知名度很高，有的还不为人知，只有那些生活跟他们有交集的人才知道。其中有一个叫大卫·奥弗顿 (David Overton) 的人，他是安静的幻想家、芝士蛋糕工厂的首席执行官。大卫是完美主义的化身，他创立了颇具传奇色彩的主题餐厅，采用庞大的手写菜单，他的餐厅最大的特色就是永远都有人在排着长队等待体验他们神奇的美食。还有一个叫帕特里克·夏梅尔 (Patrick Charmel) 的人，他被称做格里芬医院的“社区救世主”，他将这家名

声扫地、即将倒闭的医院变成一家提供保健护理的先锋、利润颇丰的赢家，现在连它那深受尊敬的南部邻居——耶鲁医疗中心（Yale Medical Center）都对它的护理工作刮目相看。此外，书中列出的典型企业还有得梅因闹市区学校、安永、四季酒店、约翰·罗伯特休闲中心（克利夫兰地区）以及男人衣仓。

《迪士尼的魔法》将会以“梦想、信念、勇气、行动”信条倒映在真实世界的激情故事，告诉我们珍视一套坚如磐石的价值观有多重要，本书娓娓道来，引人入胜。数十年来，诸多伟大的领导者践行着这四项基本原则，立场坚定地对抗风尚滋生物和所谓的新经济成功法则，而那些新经济成功法则都不过风靡一时，很快便销声匿迹了。在本书这些鼓舞人心的故事中，业界和社区的领导者都投身长期发展，一步一个脚印地打造他们的未来。

每章的结尾都有一个引人入胜的实例，讲述每家典型企业是如何将该章涉及的知识广泛用于实践的。对迪士尼的魔法“梦想、信念、勇气、行动”准则的热爱点燃了这些领导者和他们团队的激情，让他们同心协力取得胜利。关于这七家企业每一家是如何具体将沃尔特的四项基本原则应用于实践工作的，本书将在“案例分享”中一一介绍。

在《迪士尼的魔法》原始创作期间，迪士尼是每个首席执行官眼热的对象，因为迪士尼似乎哪方面都很强：十年的股价增值超过标准普尔评价增长的十倍，主题公园游客人数不断增长，动画片票房收入惊人（其轰动程度不亚于沃尔特早期的经典巨作），拥有鼓励创新、互相尊重、互相信任的文化。

由于2000年发生经济衰退和“9·11”恐怖袭击，公司股价一路暴跌，突然每个人都对米老鼠怀恨在心。2004年，罗伊·迪士尼（沃尔特的侄子）召集股东们罢黜迈克尔·艾斯纳（Michael Eisner），皮克斯与迪士尼公司断绝了关系，华尔街要讨个说法。迪士尼，这个“世界上最快乐的地方”的形象即将死亡。

1984年，迈克尔·艾斯纳和弗兰克·韦尔斯（Frank Wells）分别被公司任命为首席执行官和总裁，他们两人将迪士尼公司发展成标志性的国际大公司（今天仍是国际大公司）时，曾显示出卓越的领导才能。然而，由于种种原因（其中一个原因就是韦尔斯于1994年逝世），到20世纪90年代末，迈克尔丢掉了曾创建过世界上最著名的品牌之一的“仙尘术”。现在，重任落在新董事长鲍勃·伊格（Bob Iger）的肩上，他秉承迪士尼的宝贵传统，以迪士尼精神为指南针，唤醒了沉睡的公主。第11章“重建魔法”就如何重现沃尔特时代的魔法提出了我们的看法。

沃尔特·迪士尼的创业曾举步维艰。从他把全部积蓄投入“梦想”后摇摇晃晃地行走在破产的悬崖边，到后来他的动画片被好莱坞的业内人士看做不足为道

的小玩意儿不予列入奥斯卡奖候选名单，沃尔特历尽艰难险阻，但他始终都坚持自己的信条，那就是对“梦想、信念、勇气、行动”的不懈追求和矢志不渝。这四项正确的准则无论对个人奋斗还是对事业发展都至关重要。要知道，永远都不会有真正的“仙尘术”替你解决所有的问题。**其实很简单，你要做的就是二话不说行动起来。**20世纪瑞士的伟大作家亨利-弗雷德里克·埃米尔（Henri-Frederic Amiel）说，“坚持完全看明白后再做决定的人永远都不会做出决定。”

每个行业都有两种选择：

- 等着看看单纯的价格战会不会盈利；
- 保持激情，创建“魔法时刻”感受，以留住回头客。

如果你的价值观得不到全体员工的认可，那你就不可能在新的经济形势下取得成功。如果把这些价值观作为公司的指南针，员工们就会为顾客提供独特的感受，这种感受是市场上的竞争者无法复制的。同样，每个员工都有两种选择：

- 等着某些事或某些人来刺激你采取行动；
- 掌控自己的梦想，为了实现梦想而奋斗。

本书讲述了迪士尼取得成功的内在哲理——他们并不是转瞬一念、灵感一闪就取得了成功，就像创作匹诺曹或小飞象丹波那样；而是通过再三斟酌、谨慎锻造的流程、以严格的信念体系支持创新能力和创造力，这才取得了成功。接下来的章节将会介绍对人员、产品和服务的激情是如何让沃尔特和其他的伟大典范们取得成功的。真正的积极性、勇气、仁慈、标新立异的热切渴望等活生生的实例把他们的故事展现在大家面前。他们的价值观让他们做出对自己的员工和事业（注意次序，先员工后事业）最有利的决定。这些领导者魅力十足，这种魅力自然而然地鼓舞着他人挑战自我。反过来，领导者们依靠团队每个人的力量，团结起来共同奋斗，他们认为未来有无穷的可能性，他们要同心协力发掘各种可能性。

每章小结中的“要问的问题”和“要采取的行动”给读者设立了参照标识，让梦想、信念、勇气、行动理念活泛起来。这么做可以让读者不断获得成就感。此外，读者还会受到启发，了解不同的领导者和团队如何选择不同的方式践行沃尔特的信条获得成功，并为自己的顾客带来神奇的体验。

《迪士尼的魔法》中讲述的故事将会激励老读者们去审视自己实施“梦想、信念、勇气、行动”的效果，并为新的读者提供用这四项基本原则超越传统管理模式方案。从学徒级的员工到首席执行官，从私人公司到公共事业机构，迪士尼理念几乎是对各行各业本性的重新界定，并彻底改革了管理的艺术。

The Disney Way

目录 Contents

引言 迪士尼的魔法 1

❶ 第一部分 梦想

第1章 让所有人梦想成真 15

❷ 第二部分 信念

第2章 坚持自己的信念 35

第3章 没有顾客，只有客人 56

第4章 人人为我，我为人人 78

第5章 让我们一起分享辉煌 99

❸ 第三部分 勇气

第6章 勇于标新立异 121

❹ 第四部分 行动

第7章 用培训激发最佳状态 141

第8章 让你的“小飞象”飞起来 159

第9章 用“分镜脚本”捕捉魔法 173

第10章 细节，还是细节 187

第11章 重建魔法 199

案例分享 梦想、信念、勇气、行动 208

结 语 魔法，还在继续 245

译者后记 253

The Disney Way

引言

迪士尼的魔法

我只希望大家永远都不要忘记一点……一切都始于一只老鼠。

——沃尔特·迪士尼，1954年

1923年，美国中西部一位年轻的美术家正在为他第一部影片制作事业的起步拼搏，他向叔叔借了500美元。那位叔叔坚持要他以现金偿还，而不肯将那笔钱算做投资股份。这位年轻的画家——沃尔特·伊莱亚斯·迪士尼（Walter Elias Disney）不断将动画制作艺术推上新的高度，并依据规范的商业原则建立起了一家公司。该公司走过了超过3/4世纪的风风雨雨，对美国文化的各个方面都产生了深刻的影响。

事后看问题总是更清晰明了。我们不知道那位叔叔是否活得久到后悔不迭。但是，如果当初他选择要迪士尼公司的股份而不是现金，那么从1923年到现在，他那500美元将增值到大概十亿美元。

这个于世纪之交出生在芝加哥一个朴实家庭的男孩何以如此成功？传说沃尔特·迪士尼对他的成功是这么解释的：

我拥有梦想，我用信念检验梦想。我敢于冒险，我实现理想而使梦想成真。

梦想、信念、勇气、行动，这几个词在沃尔特·迪士尼数十年的成就里余音绕梁，不绝于耳。沃尔特所做的每件事——他所做的每一次选择、制定的每一项策略，都立足于这四项原则。这四项原则作为他生活和工作的基础，自然而然地形成了他的基本价值观，指导着他对公司的经营。因此，迪士尼公司培训、挑选员工的办法、转化创造力和创新力的方法、为客户提供服务的方法全都受到这四项

基本原则的影响。

为什么选择迪士尼

这位传奇人物既是一位艺术家又是一位富有创新精神的商界领袖，我们对迪士尼和他的成就了解得越多，就越发肯定他的故事对所有的公司都具有宝贵的借鉴价值。但我们大部分人最初受到沃尔特·迪士尼和他所创立的公司吸引时，感觉就像受到一位惹人喜爱的叔叔的吸引一样。

今天活着的每个人在成长过程中几乎都对迪士尼的名字都耳熟能详，就像对我们自己的名字一样熟悉。我们坐在电视机前的地板上观看《迪士尼奇妙世界》（*The Wonderful World of Disney*），在神奇王国（*Magic Kingdom*）里消磨了许多童年时光。

我们没有一个人会忘记第一次看到《小飞侠》（*Peter Pan*）时的激动雀跃。当我（比尔）作为一位年轻的父亲把这部电影介绍给自己的儿子时，自己也像六岁第一次看到这部电影时一样兴奋，它让人激情复燃的魔力着实令人惊叹。迪士尼乐园也一样，让我跟 35 年前第一次来的时候有同样的感觉。不出我所料，三岁的儿子也不想走了，坦白说，我也有点儿流连忘返。

但是，此时与彼时不同的是，除了神话般的景点外，让我痴迷的还有更多的东西。当我用一双行业工程师的眼睛来看这个乐园时，我彻底被这些流程吸引了。迪士尼人是如何管理大批大批的人群的？他们是如何训练员工的？他们是如何管理客户服务的？他们成功的秘诀又是什么？离开时，像第一次来时一样，这个地方给我留下了深刻的印象和一肚子的疑问。

对我（林恩）来说，《迪士尼奇妙世界》节目是送给孩子的最好礼物之一。后来，我投入培训和发展领域时才领略到迪士尼哲学的真正魅力。对我来说，以迪士尼为标杆的种子在 20 世纪 80 年代中期就种下了。有一次，我去佛罗里达组织一期全国各地的销售人员参加的研讨班，路上带着一本《服务经济》（*Service America*）为培训做准备。读着阿尔布瑞契特（*Albrecht*）和詹姆克（*Zemke*）的书，我大脑灵光一闪：沃尔特·迪士尼坚持认为每位员工在顾客心中都代表着公司。从此以后，我培训销售人员的目标就是激励他们以这种心态工作。后来我去迪士尼乐园时，就会认真观察在那里工作的精英们，他们确实不折不扣地践行着沃尔特·迪士尼的理念。

数年后，我们开始四处寻找能在我们的咨询业务中做模板的公司，结果发现自己的目光一次又一次落到迪士尼公司身上。我们对许多公司进行了大量的观察、分析和调查研究，最终得出结论：没有一家公司在经营的各个方面能与迪士尼相提并论。当然，某一家可能在顾客关系方面表现比较突出，而另一家可能在与供应商的合作中做得不错，但是，在我们看来，迪士尼在管理和总体策略上的连贯性、优秀的客户服务、杰出的员工培训和相对较低的员工流动率、产品的创造力、可观的收益率等种种因素综合在一起，使它成为无懈可击的行业典范。

我们研究迪士尼现象数十年之后确信，被我们称为“沃尔特模式”的这些管理技巧今天依然像它们在 1937 年那样效力非凡。那一年，第一部动画片——堪称经典的《白雪公主和七个小矮人》俘获了热爱电影之人的心。那些无所不疑的人只需看看迪士尼公司年复一年、数十年复数十年不断取得的不俗成就，就会对沃尔特模式心悦诚服。

如果你怀疑迪士尼魔法是否长了脚，我们可以大声回答“是的”！数年来，我们不断鼓励各行各业的客户们以沃尔特的基本信条改善它们的客服质量、提高它们的产能、规范它们的内部运转，同时创造快乐的氛围。事实上，对我们来说，迪士尼公司像个实验室，但同时也是我们的客户。

本章介绍了迪士尼传奇的十个核心理念。随后的章节将继续详细介绍这些理念，展示它们在现在的公司里如何生机盎然，我们的一些委托人如何将这些理念应用到不同的环境中去，用它们创造出战无不胜的模式。他们的成功故事即可证实沃尔特模式的持续有效性。

衡量传奇的标准

沃尔特·迪士尼与他同时代同地方的众多年轻人一样，做过很多工作，中间陆陆续续地接受过正式教育。他非常有艺术天分，而且对卡通充满了兴趣，于是在 1923 年离开了加利福尼亚。仅仅四年后，他就创建了迪士尼公司。

米老鼠的出现

上天着实眷顾沃尔特·迪士尼。公司创立第二年，他就取得了相对比较大的成功。1928 年，他在同步有声卡通电影《威利汽船》

(*Steamboat Willie*) 中引入了米老鼠的形象，这部卡通片和这只老鼠马上就引起了轰动。

20 世纪 30 年代，这个惹人喜爱的小淘气俘获了全世界观众的心。小家伙在德国被叫做 Michael Maus，在日本被叫做 Miki Kuchi，在意大利被叫做 Miguel Ratoncito。它甚至还有一部车，跟它同名。意大利的汽车公司菲亚特 (FIAT) 在第二次世界大战后不久就为它制造了第一部小车，取名 Topolino (米奇的意大利语昵称)。尽管米奇几年前就成了资深市民，但它长生不老的特性在世界各地一直受到广泛的认可和欢迎。

米奇可能位居迪士尼众多成功的动画形象之首，但迪士尼远不止于一只老鼠的品牌。没有哪家公司能像迪士尼一样，在以不稳定、不可靠而著名的娱乐行业里得到稳定的发展、不俗的成长和多方位的扩展。

尽管迪士尼公司取得了持续增长的成绩，但它们一直坚持其创始人在创业之初描绘的中心航线：为家庭娱乐提供最好的产品。这一使命坚定地立足于沃尔特对原则的天生感觉和他那种中西部人特有的价值观，数年来，迪士尼品牌与这一使命有着不可分割的联系。观众充满期待，而他们甚少会失望。

迪士尼的娱乐产品形式多样——主题乐园景点、百老汇音乐、白雪溜冰团，但不管用什么形式呈现出来，这些产品在各个方面都堪称“优秀”。说到电影，沃尔特谈及“优秀”时，他指的不是表面上被观众认可，而是创作一部完全原创、制作精美、主旨明确、以取悦广泛的受众为目的影片。他认为，这样的产品才是顾客们期待的，而他自己也痴迷于创造这样的产品。

更重要的是，“优秀”理念所蕴涵的内容远远超过某部影片所呈现的东西。沃尔特坚持要求把顾客当客人款待，因此，出色的客户服务已经成为迪士尼公司的标准特色之一。迪士尼公司的灵魂是体现在产品中、服务中和流程中的创造天赋，这样的天赋让疲倦的成年人露出孩子般开心的笑容。

打造这样的魅力显然需要有天赋的、有奉献精神的、忠诚的团队，还要有一批优秀的供应商和合作伙伴。对文化和价值观的大量训练和不断强化，与雇员和合作伙伴对宝贵奉献精神的认可结合在一起，让人们不断创造出一个又一个了不起的杰作，他们为了达到沃尔特所设立的严格标准而努力奋斗。

这种指导思想的一贯性、对客户服务的执著、对人们的承诺以及卓越的创造力，

让迪士尼公司成为评价其他机构的标准，成为其他企业可以效仿的典范。

优秀的梦想家

沃尔特·迪士尼作为商人如此成功，人们通常很难相信他是从商业画家起步的终生梦想家。正是他不羁的想象力和对创新的热爱将他推到了成功的巅峰。梦想，不仅不是沃尔特的绊脚石，反而是他创造力的源泉。

据说，沃尔特在艺术班学习的时候，老师叫他画花朵。年轻的沃尔特在每朵花的中央都画了一张脸来修饰润色，现在这可以看做是沃尔特众多动画人物的先驱。不过当时老师对这个孩子的离经叛道不是很感兴趣——老师没有《白雪公主和七个小矮人》中巫婆皇后那面镜子，没有看出这个创造天才的梦想世界将会让他成为历史上最出名的画家。

也许因为沃尔特自己就是最伟大的梦想家，他也鼓励他的技师们和成百上千的雇员们充分发挥他们的想象力。他知道，由于没有人去开发利用，大量的创造力往往都会在公司官僚阶层框架内日渐枯竭。很多公司都是为了某个特定目的而聘用一个人，之后就一成不变地把那个人固定在那个工作岗位上。沃尔特永远都不会这么做，他不仅接纳来自雇员的所有创意，还会积极地把这些创意变成现实。

对任何一家公司来说，创新能力无疑都是企业的生命线，而创新来自创意，创意来自梦想。沃尔特天生就知道，在创意顺利转化成创新之前，对理念、伙伴、员工、顾客不可动摇的信念至关重要。

不管一个创意多有独创性，不管盈利上会遭受什么样的损失，沃尔特都要求公司坚持对员工诚实、可靠、忠诚和尊重的信念和承诺。不管是在卡通制作中还是在乐园建设中，他都拒绝以次充好、以劣质产品欺骗观众的行为。

木偶奇遇记

1940年2月，《木偶奇遇记》正式公映，《纽约时报》大赞它是“有史以来最优秀的卡通片”。但鲜为人知的是，《木偶奇遇记》曾经遭遇难产。当时，光是创作木偶制作人杰佩托和他“儿子”匹诺曹的故事就花了六个月。动画师小组把这个精雕细琢、耗时耗力、跟真人